



# Trop de tutelle tue-t-elle la tutelle ?



ALAIN DEPRET SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

## Avis de bourgmestres pour quelques pistes d'amélioration en matière de tutelle régionale

Plus de dix-huit mois après la réforme, une démarche d'évaluation de la tutelle régionale sur les pouvoirs locaux mise en œuvre par le Parlement est en cours.

Les partenaires de la majorité se sont en effet engagés, dans leur Déclaration de politique régionale, en faveur d'une optimisation de la tutelle, de l'allègement de la charge administrative et du développement de son rôle d'aide à la gestion.

**L**E TEMPS EST DONC au bilan, et c'est tant mieux. La Commission des Affaires intérieures du Parlement wallon a d'ailleurs depuis fait savoir qu'elle souhaitait procéder à des auditions. Par la voix de son Président, Jacques Gobert, l'Union a donc été récemment invitée à faire connaître son avis en la matière.

Relayant son conseil d'administration, l'Union a depuis déclaré que les procédures de tutelle sont perfectibles, qu'elles se sont montrées plus lourdes et méfiantes que nécessaire mais qu'elles sont aisément améliorables, car les projets d'avenir qui les entourent semblent se dessiner sous un jour positif. L'Union s'est donc montrée d'emblée impatiente de contribuer au futur de la tutelle en Région wallonne.

Force de proposition constructive, l'Union tente aujourd'hui de tracer des pistes d'amélioration... Et le Mouvement communal de donner la parole à ceux qui ont vécu, depuis le 20 janvier 2008, date d'entrée en vigueur du décret, cette « nouvelle » tutelle.

Le présent dossier s'attarde donc d'abord au Président de l'Union quant à son audition au Parlement pour ensuite voyager quelque peu en Wallonie à la rencontre de divers bourgmestres : Jean-Jacques Viseur à Charleroi, Claude Eerdekens à Andenne, Jean-Luc Roland à Ottignies - Louvain-la-Neuve, Hervé Jamar à Hannut et Sébastien Pirlot à Chiny.

Alors, Messieurs les Bourgmestres, trop de tutelle tue-t-elle la tutelle ?

**JACQUES GOBERT,**  
**PRÉSIDENT DE L'UVCW ET BOURGMESTRE**  
**DE LA LOUVIÈRE**

## “L’Union propose de restaurer un climat de confiance, de responsabilisation et de collaboration”

*C'est dans la foulée des événements qui ont secoué le paysage politique wallon en 2006 que le législateur wallon a voulu renforcer la tutelle sur les pouvoirs locaux.*

*Vous dressez quel bilan aujourd'hui?*

Avant que je n'en sois Président, l'Union a été particulièrement attentive à la réforme de la tutelle ordinaire en Région wallonne. Dès l'adoption de l'avant-projet de texte qui allait devenir le décret soumis aujourd'hui à l'évaluation du Parlement wallon, l'Union avait déploré avec force ce texte qui constituait pour elle une régression. L'Union estimait qu'il aurait mieux valu appliquer intégralement les dispositions en vigueur depuis 1999. L'Union regrettait que le Gouvernement se laisse emporter par la vague d'opprobre généralisée suite à la médiation importante de situations, inacceptables certes, mais relativement isolées. De plus, on pouvait se demander si l'on ne se trompait pas de combat en renforçant la tutelle sur les communes, plutôt que d'optimiser le contrôle par les communes des entités satellites.

*Selon l'Union, la réforme entraînait également pas mal d'effets négatifs...*

En effet, l'Union critiquait également la lourdeur administrative inhérente à la

transmission systématique, pour les dossiers soumis à tutelle d'annulation avec transmission obligatoire, de dossiers justificatifs parfois volumineux. En outre, elle ne manquait pas d'épingler les effets négatifs que pourrait entraîner la réforme alors en projet, notamment en matière de marchés publics, et ce, principalement au stade de la décision d'attribution du marché. Il était en effet à craindre que certains décideurs politiques locaux préfèrent attendre la décision des autorités de tutelle avant de notifier leur décision d'attribution du marché. Avec les conséquences dommageables que cela entraînerait : risque de majoration des prix par les entrepreneurs, ralentissement du rythme des adjudications au détriment des entrepreneurs...

*L'Union critiquait aussi une certaine insécurité juridique...*

De la même manière, l'Union soulevait en effet le fait que l'extension des délais d'annulation était source potentielle d'insécurité juridique, estimant que l'on pourrait arriver à des situations où une décision d'annulation de la délibération d'attribution d'un marché interviendrait après conclusion du marché. L'Union avait donc fait une proposition



de procédure alternative, qui alliait simplification administrative et plus grande sécurité juridique pour les autorités locales. Le décret finalement promulgué n'a pas retenu cette solution. Mais, afin de tenter de permettre aux communes et intercommunales de savoir quelles étaient les pièces justificatives à joindre à la délibération, le Ministre des Pouvoirs locaux avait tout de même listé, par type de délibération, les pièces justificatives souhaitées.

*Qu'en est-il aujourd'hui?*

La lecture d'un premier rapport, rendu récemment en 2008, laisse apparaître un taux d'annulation des décisions communales et intercommunales très faible. Ainsi, par exemple, sur les 1 201 dossiers subventions instruits par les autorités de tutelle,





***Je suppose que vous avez pris le pouls de vos membres à ce sujet. Quel est le ressenti des pouvoirs locaux?***

Il ressort des contacts étroits que nous entretenons avec nos membres que la procédure de transmission obligatoire des pièces dans le cadre de la tutelle d'annulation est d'une lourdeur extrême pour les autorités contrôlées alors que, comme nous l'avons souligné, le travail des autorités locales mérite rarement d'être sanctionné par une annulation. Outre la lourdeur administrative et les coûts qui en découlent, nous devons déplorer une stratégie de tutelle qui paraît fondée sur la méfiance et l'uniformisation plutôt que sur la responsabilisation des décideurs locaux et le respect de l'autonomie locale. En conséquence, certaines autorités locales adoptent un comportement particulièrement réservé, principalement dans la mise en œuvre des décisions en matière de marchés publics.

***L'effet de la réforme est donc plutôt pervers?***

On arrive ainsi parfois, de facto, à un mécanisme qui s'apparente d'avantage à celui de la tutelle d'approbation, avec ralentissement consécutif des investissements des pouvoirs locaux. A l'inverse, pour les communes qui ne peuvent pas ou ne souhaitent pas attendre l'écoulement du délai d'annulation, l'insécurité juridique peut être relativement importante.

***Mais il n'est pas qu'en marchés publics que la réforme suscite des difficultés, malheureusement ...***

services publics performants auxquels la Région wallonne doit également contribuer, y compris en évitant de paralyser le travail des pouvoirs locaux par des mécanismes de tutelle trop jusqu'au-boutistes.

***Outre l'exercice de la tutelle ordinaire, existe-t-il d'autres mécanismes de contrôle à charge des pouvoirs locaux qui alourdiraient encore plus le système?***

En effet, en matière de travaux subsidiés, les autorités communales sont tenues de transmettre leurs dossiers marchés publics également dans le cadre du contrôle de l'octroi des subsides régionaux. C'est vrai aussi dans d'autres secteurs. Ainsi en va-t-il par exemple des investissements des intercommunales dans le cadre de la gestion des déchets ou de projets d'infrastructures en lien avec les compétences de la Communauté française. Si l'on peut regretter que les pouvoirs locaux ne puissent pas, dans l'état actuel, se limiter à un seul envoi de leurs dossiers d'adjudication, il paraît donc absolument indispensable de leur garantir que les examens respectifs d'un même dossier conduisent à une prise de position univoque.

***Quelle est la teneur des propositions que vous avez faites lors de votre audition au Parlement wallon?***

L'Union a donc proposé de collaborer avec l'administration à la définition de grilles d'analyse établies par type de dossier. Ces grilles permettraient à l'autorité locale, sans blesser les principes de subsidiarité et d'autonomie locale, d'assurer un contrôle interne de ses décisions et, à l'autorité de tutelle, d'identifier les dossiers potentiellement problématiques. Les autorités locales qui choisiraient de joindre à leurs actes obligatoirement transmissibles ces grilles d'analyse ne seraient tenues de transmettre de pièces justificatives qu'à la demande expresse de l'autorité de tutelle, sur la base de l'examen des grilles d'analyse.

***Et ensuite?***

L'autorité de tutelle disposerait d'un délai de rigueur pour engager cette procédure de contrôle en appelant les pièces. Passé ce délai, en l'absence de réaction de l'autorité de tutelle, les actes concernés ne seraient plus susceptibles d'annulation. La tutelle disposerait ainsi d'un outil de contrôle efficient tandis que le contrôle interne et la responsabilisation des autorités locales seraient également renforcés tout en allégeant la charge administrative

seules sept décisions d'annulation sont intervenues, soit un taux d'annulation de moins de 0,60 %. Sur les 3 586 dossiers marchés publics instruits, seules 40 décisions d'annulation sont intervenues, soit un taux d'annulation de l'ordre de 1,11 %. De tels chiffres laissent à penser que l'Union avait raison. Les communes et intercommunales wallonnes n'étaient pas nécessairement les autorités à l'égard desquelles les contrôles de tutelle devaient se renforcer de manière généralisée.

## “ ON DÉPLORE UNE TUTELLE FONDÉE SUR LA MÉFIANCE ET L'UNIFORMISATION ”

tutelle nous semblent totalement contre-productives. Il n'existe par ailleurs aucune procédure spécifique aux situations d'urgence, notamment en ce qui concerne les marchés publics. La société civile a, dans son ensemble, le droit de bénéficier de

de la procédure. Le tout améliorerait sensiblement la sécurité juridique des actes et permettrait de restaurer un climat de confiance, de responsabilisation et de collaboration.

## **Au vu des difficultés rencontrées, l'Union a-t-elle exigé un effort d'harmonisation?**

En effet, sans révolution des procédures de tutelle existantes, un effort d'unification des délais et des décisions entre procédures de tutelle générale et procédures de contrôle parallèles nous semble nécessaire. Nous pensons tout particulièrement aux procédures de contrôle liées à l'octroi de subsides d'investissement. L'optimisation des procédures d'octroi de subvention et le développement d'un mécanisme de droit de tirage étant repris parmi les objectifs de la Déclaration de politique régionale, nous ne pouvons qu'encourager le Gouvernement en ce sens et nous nous tenons à la disposition de la Région pour collaborer à ces importants chantiers.

## **Un mot sur l'e-tutelle?**

La perspective d'une dématérialisation des procédures, telle qu'envisagée dans le cadre du projet e-tutelle, nous semble tout à fait intéressante dans la mesure où elle tiendrait compte des moyens techniques et financiers limités dont disposent les pouvoirs locaux, et où elle reposerait sur des choix technologiques pérennes, ouverts et solides. L'Union plaide donc pour une reprise des travaux relatifs à l'e-compte.

## **C'est le principe même de l'autonomie locale qui vous semble en jeu, ici?**

Par delà l'optimisation des procédures, il y a une question fondamentale qui touche à la portée même de la tutelle. Celle-ci doit s'exercer dans le contexte d'une gouvernance politique moderne, ce qui implique le respect du principe de subsidiarité et de l'autonomie locale. A cet égard, la Charte européenne de l'autonomie locale rappelle que tout contrôle administratif des actes des collectivités locales ne doit normalement viser qu'à assurer le respect de la légalité et des principes constitutionnels. Par conséquent, l'Union doute de la pertinence du maintien d'un contrôle d'opportunité lié à l'intérêt général par le pouvoir de tutelle. Le contrôle du respect de la loi et de la Constitution ne devrait-il pas être le seul exercé sur l'activité des pouvoirs locaux?



## **JEAN-JACQUES VISEUR, BOURGMESTRE DE CHARLEROI**

# “La tutelle ne doit pas s'exercer comme si les communes étaient irresponsables”

## **Vous pensez qu'il faut revoir la manière dont la tutelle régionale sur les pouvoirs locaux est exercée?**

L'évaluation de la réforme me paraît, en tout cas, bien utile. Car, il y a huit ans, la réforme a été entamée sous l'emprise de l'émotion, ce qui n'est jamais une très bonne chose. Montesquieu disait, à ce propos, qu'il faut s'approcher de la loi avec une extrême prudence si on veut la respecter. Et donc, le débat est, pour moi, vraiment

important car il faut se demander si la tutelle est, aujourd'hui encore, un mode de contrôle efficace.

## **En évoquant l'émotion, vous évoquez les affaires qui ont secoué le monde communal en 2006?**

La réforme de la tutelle était alors inspirée par la peur de voir l'autonomie communale déboucher sur un laxisme profond, car des pratiques avaient, à juste titre d'ailleurs, été mises à jour par la justice.



Mais, le balancier est allé beaucoup trop loin. Il a pesé de manière trop excessive, en termes de lourdeurs administratives, sur les communes. Ce genre de tutelle se justifie donc si l'on considère qu'il y a un abus permanent dans le chef des pouvoirs locaux en Wallonie. Je pense sincèrement que ce n'est pas le cas.

**La tutelle vous semble donc aujourd'hui beaucoup trop lourde?**

J'ai plutôt l'impression que c'est par semi-remorques que la commune doit transférer les documents nécessaires. Avec, au final, une impossibilité physique pour la tutelle d'exercer son contrôle. Je suis résolument contre le contrôle pour le contrôle.

**Vous êtes donc un ardent défenseur de l'autonomie communale?**

L'autonomie communale est, à mon sens, aussi nécessaire que la décentralisation. Tout réside donc dans la manière dont on perçoit les problèmes locaux et la manière dont on réagit à ces problèmes. Le mieux est, je pense, de traiter les écueils via le pouvoir le plus proche du citoyen. Sinon, on arrive très vite à une paralysie qui remet en cause le fondement même de la commune. Celle-là même qui tente quotidiennement de répondre plus efficacement aux attentes du citoyen.

“

**IL FAUT SUBSTITUER  
UNE LOGIQUE  
D'AUDIT À LA  
LOGIQUE DE TUTELLE**

”

**Que préconisez-vous aujourd'hui pour que la tutelle redevienne efficiente?**

Je suis désolé, mais la tutelle, telle qu'elle est organisée aujourd'hui, est digne d'une gestion administrative du 19<sup>e</sup> siècle. Et cela a encore été poussé à l'excès avec la dernière réforme. Et donc, je crois qu'il faut substituer une logique d'audit à la logique de tutelle.

**Vous pouvez être plus explicite à ce sujet?**

Il faut que la tutelle adopte une démarche d'audit, qu'elle ne soit pas là pour donner des coups de bâton, mais qu'elle soit là pour aider. Il faut que la discussion aboutisse à une amélioration des processus, là où les communes ont un audit interne. Dans ce cas, qu'il y ait, à côté de cela, un contrôle aléatoire qui puisse intervenir à tout moment ne me gêne nullement. Mais il faut que la démarche fondamentale, par un lien continu avec l'administration, soit exercée autrement lorsqu'il y a des défaillances, des erreurs ou des manquements. Il faut ainsi que l'on discute du mode de réfection de la démarche, plutôt que de se focaliser sur l'acte formel administratif. C'est beaucoup plus dynamique, mais cela demande une amélioration qualitative de la tutelle.

**Charleroi a fait pas mal d'efforts ces dernières années en matière de gouvernance...**

Ce qu'on a essayé de mettre en place à Charleroi, c'est un contrôle interne beaucoup plus strict en matière de sécurité juridique, notamment en matière de marchés publics. Mais, pour réaliser ce contrôle interne, je n'ai pas besoin de la tutelle. J'aimerais aller plus loin: installer, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, un système d'audit interne à Charleroi. Et ceci, toujours dans l'espoir d'améliorer les processus, pas de traquer les infractions. Un audit efficace entraîne inmanquablement de véritables économies de gestion, j'en suis convaincu. Mais, pour atteindre cela, il faut que le personnel soit formé à la logique

de l'audit. Et, malheureusement, pour ce faire, la fonction publique locale doit être plus attractive, notamment en matière de barèmes.

**Vous pensez donc, comme l'Union l'a d'ailleurs souvent rappelé, que la bonne gouvernance passe par une fonction publique locale revue et corrigée?**

C'est une condition clé. On n'insistera jamais assez sur la formation interne comme mode de promotion. Parce que c'est un élément qui permettra de remplir nos obligations en matière d'emploi, mais aussi d'améliorer l'attractivité de la fonction publique locale. Dans certaines fonctions de la commune, celles qui jouent un rôle structurel en ce qui concerne la gestion administrative, il est nécessaire de mettre en place du personnel de plus en plus qualifié, et donc mieux payé.

**Cela passe également par des compétences techniques en matière d'informatique...**

Là aussi, je plaide en faveur d'une informatique extrêmement performante, qui soit correctement partagée entre la Région et les pouvoirs locaux. Car, d'un côté comme de l'autre, on a un besoin indispensable d'avoir des outils de management et de contrôle permanents. Des outils qui permettent une gestion efficace de la commune, comme si elle était une réelle entreprise. D'ailleurs, Charleroi, avec ses 4000 employés, n'est-elle pas une grande entreprise?

**Le Gouvernement montre clairement sa volonté d'évaluer la tutelle. Elle a d'ailleurs auditionné l'UVCW à ce sujet. Vous êtes confiant en l'avenir?**

L'actuel Ministre des Pouvoirs locaux a, par son passage à l'Union, une idée assez précise des besoins qui sont ceux des communes. Il est d'ailleurs, je pense, plus l'avocat des communes au sein du Gouvernement que le Ministre de Tutelle. C'est un atout pour les municipalités wallonnes. J'ai donc une grande confiance dans le fait que le processus d'évaluation va déboucher sur une amélioration qualitative. J'espère ainsi qu'on va, par exemple, constituer une cour des comptes régionale qui pourrait aider en jouant un rôle de contrôle de plus en plus prudentiel. On pourrait alors rétablir l'équilibre entre la Région et les pouvoirs locaux. La pire des choses serait de continuer à traiter les communes comme des enfants mineurs. Car, la tutelle ne doit pas s'exercer comme si les communes étaient irresponsables.







**CLAUDE EERDEKENS,  
DÉPUTÉ-BOURGEMESTRE D'ANDENNE**

## “Là où on était auparavant laxiste, on devient tout à coup excessif”

### **Quel bilan tirez-vous du nouveau décret tutelle?**

Mon avis est plutôt négatif. On a réalisé le décret, appliqué aujourd'hui à toutes les communes, suite à quelques problèmes qui se sont posés de façon mineure en Wallonie. Influencés par les médias et les polémiques partisanes, on a considéré qu'il fallait mettre sous très haute surveillance

l'ensemble des mandataires locaux. Tout cela en perdant de vue que les problèmes avaient lieu sur quatre ou cinq communes uniquement. Et, les années qui ont suivi ont prouvé qu'il ne s'agissait pas de l'arbre qui cachait la forêt. On a donc alourdi considérablement la tutelle en créant un climat de suspicion a priori sur les décisions que prennent quotidiennement les

mandataires locaux. C'est malheureusement très regrettable.

### **Quels sont les principaux griefs que vous pourriez faire à ce nouveau décret?**

La tutelle d'annulation a pris un caractère trop contraignant en matière de délais imposés. Ces délais nous obligent à des transmis qui bloquent notre intervention sur les dossiers. Cela a malheureusement un effet pervers car la tutelle n'a pas les moyens de son ambition. In fine, cela retarde tout le système. La tutelle d'approbation pour les marchés publics est également très lourde. Le système administratif mis en place retarde considérablement des dossiers fort attendus par la population qui, ensuite, ne comprend pas vraiment les raisons du blocage. Toute cette lourdeur est, à mon sens, un peu excessive, d'autant que les montants soumis à l'exercice de la tutelle sont assez bas. Cela nous oblige à un travail fastidieux pour des montants parfois dérisoires.

### **Si fastidieux que cela?**

Cela donne une montagne de papiers... Ce n'est pas évident à vivre au quotidien. Entendons-nous bien : je ne dis pas que c'est la faute des fonctionnaires régionaux car ces derniers appliquent avec beaucoup de conscience professionnelle un décret inadapté. Et même, je suis certains que le législateur wallon a voulu bien faire. Mais l'enfer est pavé de bonnes intentions.

### **Il faut donc, selon vous, revoir le décret?**

Il le faut, oui. Les lois d'exception, comme j'ai l'habitude de les appeler, sont toujours prises sous le coup de l'émotion : réforme des polices, réforme de la justice, réforme des services incendie... A chaque fois qu'on légifère suite à un événement important pour l'opinion publique, on ne peut pas dire que le résultat soit très positif. Là où on était auparavant laxiste, on devient tout à coup excessif. Il faut donc trouver le juste milieu pour éviter d'étouffer les communes.

### **Tout cela, donc, au détriment de l'autonomie communale...**

Ca bride en effet partiellement l'autonomie communale, alors que celle-ci est garantie par la Constitution. Quand on entoure l'exercice de tout acte communal par de telles contraintes, les pouvoirs locaux deviennent des pouvoirs décentralisés, des pouvoirs d'exécution des politiques régionales. Ce qui, en termes de démocratie, est très dangereux.

### **Que préconisez-vous aujourd'hui pour que la tutelle redevienne efficiente?**



MRW - Dircom - Jean-Louis Carpentier-7046

## “ LES LOIS D'EXCEPTION SONT TOUJOURS PRISES SOUS LE COUP DE L'ÉMOTION ”

en cette matière sont, là aussi, fort contraignantes. Cela peut inciter les meilleurs éléments à privilégier un emploi dans le privé. Cela nous oblige à trouver des astuces légales pour donner une meilleure rémunération à des gens de qualité. Cela m'inquiète beaucoup.

**Vous restez, malgré tout, un municipaliste convaincu?**

Tout à fait convaincu car le pouvoir local est le plus beau niveau de pouvoir. Si l'Etat et la Région pouvaient s'inspirer de la bonne gouvernance globale des communes, quelle que soit leur majorité, leurs finances s'en porteraient d'autant mieux.

Je pense qu'il faut purement et simplement changer le décret car on est allé un peu trop loin. La liste des actes soumis à tutelle d'approbation est à mon sens trop épaisse. Il faut également revoir les délais en ce qui concerne les subsides. Je suis convaincu qu'il ne va de l'intérêt de personne de paralyser ainsi les pouvoirs locaux, même si c'est involontaire. Les communes occupent 100 000 personnes et ont un rôle économique indéniable à jouer en Wallonie.

Les freins actuels aboutissent à des effets pervers en termes d'emploi, en termes de vitalité wallonne sur le plan économique. C'est très gênant, surtout en période de crise financière. C'est comme si l'on voulait se tirer une balle dans le pied.

**Vous pensez également qu'il faut revaloriser le métier communal?**

Il faut en tout cas laisser une certaine liberté contractuelle aux pouvoirs locaux en matière d'engagement et de statut. Les règles

### HERVÉ JAMAR, DÉPUTÉ-BOURGMESTRE D'HANNUT

# “Nous ne devons pas avoir peur de progresser sur le terrain de la transparence”

**Quel est votre avis sur la tutelle régionale telle qu'elle est aujourd'hui exercée?**

La réforme était de bonne foi, j'en suis convaincu. Mais, je crois que nous sommes passés d'un extrême à l'autre, notamment en ce qui concerne la lourdeur administrative. Je ne veux pas dire que les textes anciens étaient mauvais, mais une certaine tradition s'était installée, de sorte qu'il fallait clairement serrer la vis. Mais

là, quand je vois le nombre de signataires que j'ai chaque jour en tant que bourgmestre, cela me paraît démesuré. Et donc, l'avenir est à chercher dans une communication mieux informatisée. Et, il faut à tout prix simplifier les dossiers soumis à tutelle. Je conçois aisément le caractère préventif de ce décret, et c'est tant mieux. Mais, d'un autre côté, c'est un tank qui abat une souris.

**Vous préconisez quelles solutions?**

On pourrait, par exemple, mettre en place un système à deux vitesses. Les marchés plus simples et relativement récurrents pourraient ainsi être transmis par la tutelle par voie de documents types. Les dossiers plus complexes, comme les marchés de promotion, par exemple, seraient, eux, soumis à des procédures un peu plus approfondies. Je crois qu'il faut retrouver



MFW - Dicom - Jean-Louis Carpentier-4916

Avec de la prévention, on irait plus loin. Il faut, à mon sens, faire preuve de souplesse, notamment en ce qui concerne les marchés qui ne sont pas d'une complexité extraordinaire.

***Vous pensez, comme l'Union l'a récemment déclaré, que la bonne gouvernance passe aussi par une fonction locale revalorisée?***

Je partage totalement cet avis. Il faut revaloriser et moderniser la fonction publique locale dans sa manière de fonctionner. Je crois beaucoup à la compétence des pouvoirs publics, en général. Mais je crois qu'on vit aujourd'hui dans un système hérité du passé. Celui-ci ne permet pas toujours de valoriser les agents comme ils mériteraient de l'être. Les bons éléments sont donc parfois attirés par le privé. Il faut donc oser le débat en ce sens.

***La Région wallonne a sans doute son rôle à jouer dans cette modernisation...***

Je pense même que ce doit être une obligation. Ce serait étonnant de voir la Région wallonne se passer de ce débat essentiel. Un débat qui doit d'ailleurs avoir lieu au plus vite. Cela concerne des milliers de travailleurs.

***Malgré tout, vous restez un municipaliste convaincu?***

Je le suis plus que jamais. Le pouvoir local est l'échelon le plus attractif car c'est celui des dossiers qui se concrétisent. Mais, je crois cependant que la Wallonie doit oser les réformes que certains pays voisins ont déjà osés : s'impliquer dans des visions nouvelles, en matière de partenariat public-privé, par exemple.

un juste milieu. Je crois qu'on pourrait ainsi avoir un régime différencié selon les difficultés.

***Quoi d'autre?***

Il me semble que, pour les dossiers complexes et plus importants tels que les marchés de promotion, une commission de type « décision anticipée » où siègeraient les représentants ministériels concernés, l'Union des Villes et Communes de Wallonie, la Cour des Comptes et le collège, serait la bienvenue. Cela aurait le mérite de donner dans la transparence et de faire gagner beaucoup de temps.

***Vous pensez qu'aujourd'hui, c'est l'autonomie communale qui est mise à mal?***

Je pense que l'autonomie communale doit surtout se manifester par davantage de transparence au collège et au conseil communal. Ce qui me fait peur, c'est tout ce qui se ferait en dehors. Mais, à partir du moment où le conseil communal fonctionne bien, ce genre de difficulté peut être facilement contourné. Je défends à tout prix l'autonomie communale, c'est certain. Mais nous ne devons pas avoir peur de progresser sur le terrain de la transparence.

***Vous pensez que le Gouvernement wallon a, par l'évaluation du décret, la volonté d'améliorer les choses?***

Je suis de nature optimiste. Je crois donc qu'on peut facilement, dans le courant de cette année encore, s'orienter vers une révision du décret... C'est vrai pour quelques

excès qui me paraissent difficiles à vivre, en tout cas. Avec une rencontre préalable, on gagnerait sans doute beaucoup de temps.

“  
**LA WALLONIE  
DOIT OSER LES  
RÉFORMES QUE  
LES PAYS VOISINS  
ONT DÉJÀ OSÉS**  
”



© belpress.com





MRW - Dicom - Jean-Louis Carpentier-S340

**JEAN-LUC ROLAND, BOURGMESTRE  
D'OTTIGNIES - LOUVAIN-LA-NEUVE**

# “Il faut que la Région soit un lieu de conseil et d'amélioration”

*Quel est aujourd'hui votre sentiment face à l'exercice régional de la tutelle?*

Il est clair que la réforme a fait grincer des dents bon nombre de communes, y compris Ottignies - Louvain-la-Neuve, dans un premier temps. Mais le bilan que j'en retire, aujourd'hui, c'est que la réforme est plutôt intéressante. Alors, bien sûr, il y a des lourdeurs, notamment en ce qui concerne les délais qui ont été sensiblement allongés. Mais je pense que les administrations communales ont aujourd'hui à leur disposition des professionnels au sein de la Région wallonne, des fonctionnaires compétents qui commencent à avoir une excellente expérience des failles récurrentes en matière de marchés publics. C'est intéressant car cela permet de sécuriser le processus d'attribution des marchés.

*C'est une manière assez inhabituelle de voir le décret, à entendre vos autres collègues bourgmestres...*

Un certain nombre de communes ont perçu la tutelle comme une volonté d'augmenter les contrôles. Et sûrement que, dans l'esprit du législateur, il y avait un peu de cela à l'époque. Mais je trouve qu'aujourd'hui, on devrait installer un plus grand esprit de collaboration entre administrations. Vous savez, de manière plus générale, je n'ai aucun souci à partager le pouvoir avec d'autres niveaux de pouvoir. Pour moi, l'autonomie communale a sa raison d'être, bien évidemment. Elle a d'ailleurs été balisée par la loi

communale. Mais, le fait de se concerter n'est pour moi pas un problème. Ça fait partie de la fonction publique. On peut être Premier Ministre et composer avec les régions, les communautés.

*C'est votre vision d'une administration locale moderne?*

En effet. Une gestion moderne, c'est une gestion transversale où chacun assume sa responsabilité, mais où il y a aussi des responsabilités partagées et où les initiatives doivent être concertées. Je n'ai donc pas, a priori, d'attitude de méfiance vis-à-vis des autres niveaux de pouvoir. Mais bon, cela ne veut pas dire que certaines décisions de la Région ne sont pas parfois un peu casse-pied, qu'elles n'induisent pas certaines lourdeurs.

*On en revient donc à la principale remarque formulée par les communes quant à la réforme de la tutelle... Vous pouvez nous dire quelles sont vos suggestions, notamment en ce qui concerne la lourdeur administrative?*

Ce serait intéressant qu'il y ait une tutelle d'avis quel que soit le montant des marchés.

“

**IL FAUT  
UN PARTENARIAT  
ADULTE**

”



Et donc, il serait intéressant d'avoir une tutelle qui soit aussi une aide quand, par exemple, la commune est confrontée à un marché un peu particulier, à un marché auquel elle n'a pas fréquemment recours. En outre, les moyennes et grandes communes tombent systématiquement sous le coup de la tutelle, même pour des marchés très récurrents, car il s'agit de gros montants. Les plus petites communes, face au même marché, mais forcément pour des montants moindres, y échappent ainsi souvent. Pour les premières, c'est exagéré de devoir, à chaque fois, se justifier... Tandis que les petites communes pourraient bénéficier de l'expertise régionale. Je me demande donc s'il ne faudrait pas adapter les montants en fonction des communes.

#### ***Vous verriez cela comment?***

Si on adapte les montants, pourquoi la Région ne pourrait-elle pas se permettre de procéder à des coups de sonde, quels que soient les marchés, quels que soient les montants? Ce serait aussi intéressant que la Région wallonne, forte de son

expérience, diffuse un guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics. Ils ont dû aujourd'hui, j'imagine, voir passer des erreurs récurrentes. Il s'agirait d'un travail de renforcement mutuel que je trouverais très fécond.

***Quel est votre avis sur la revendication de l'Union des Villes et Communes de Wallonie, à savoir que les procédures de tutelle sont perfectibles, qu'elles se sont montrées plus lourdes et méfiantes que nécessaires, mais qu'elles sont aisément améliorables?***

Formulé comme cela, je suis tout à fait d'accord.

***Et sur la nécessité de revaloriser la fonction publique locale?***

Là aussi, je suis tout à fait d'accord. D'ailleurs, ici à Ottignies - Louvain-la-Neuve, préoccupés par l'amélioration du service rendu au public, on va entamer un audit général qui va durer cinq à six mois. On a profité du départ de quelques-uns de nos hauts fonctionnaires pour repenser l'économie générale des services, les mécanismes de prise

de décision, les questions d'évaluation, que je trouvais trop artisanales. En ce qui nous concerne, il y a, en effet, des efforts à faire et on s'est donc donné les moyens d'avoir une vue plus structurelle et stratégique de notre gestion communale.

***Vous pensez que la Région pourrait aider les communes en ce sens?***

La Région a évidemment une vue d'ensemble, de même que l'UVCW d'ailleurs. C'est une compétence que les pouvoirs locaux peuvent attendre de ce type de structure: faire des comparaisons, identifier les bonnes pratiques et les erreurs à ne plus commettre.

***Vous estimez donc, en conclusion, qu'un meilleur partenariat doit s'installer entre la commune et la Région?***

Il faut en effet un partenariat adulte, et une tutelle adéquate qui fonctionne... Mais aussi une relation de confiance à installer, à mon sens, grâce aux quelques améliorations que j'ai évoquées en début d'interview. Il faut donc que la Région soit un lieu de conseil et d'amélioration.

## SÉBASTIAN PIRLOT, DÉPUTÉ-BOURGMESTRE DE CHINY

# “Il n'est pas inutile que la commune ait ses propres garde-fous”

***Vous êtes satisfait de la réforme de la tutelle?***

Je suis en effet globalement satisfait. Je pense même qu'il faudrait élargir la tutelle sur certaines matières, notamment en ce qui concerne la fixation des échelles de traitement, afin d'aller vers une certaine uniformisation. Mais, je suis également d'accord pour dire que certaines lourdeurs administratives inutiles sont présentes. Je pense notamment au double examen des dossiers entre le pouvoir subsidiant et la tutelle.

***Et en matière de délais?***

Globalement, les délais me semblent acceptables. Ce qui me semble assez lourd, par contre, c'est le droit d'évocation du Gouvernement wallon. Non, vraiment, je serais plutôt partisan d'une plus grande autonomie communale dans d'autres domaines... Je pense au Cwatupe, par exemple.

***Vous n'avez donc pas le sentiment, comme certains autres de vos collègues, que la tutelle est devenue trop lourde?***

Quand vous avez des services administratifs qui fonctionnent bien, qui suivent les dossiers efficacement, qui sont impartiaux

et vont dans le sens de l'intérêt collectif, cela ne peut que bien se passer, je pense.

***Vous pensez que c'est parce que la réalité de votre commune, plus petite et rurale, est différente?***

Notre réalité quotidienne est certes différente, mais je ne pense pas que notre commune doit connaître une tutelle différente. Je suis plutôt pour l'uniformisation dans ce domaine. Je crois que les spécificités entre communes rurales et urbaines relèvent plus, par exemple, du nombre de kilomètres de voirie. Lorsqu'il s'agit de passer un marché public pour rénover une partie de





## “ L'AVIS DE L'UNION EST PROCHE DES RÉALITÉS COMMUNALES ”

la voirie, pour moi, on doit respecter les mêmes règles, que l'on soit en ville ou en commune rurale.

***Vous partagez l'avis de l'Union quant à l'actuelle évaluation de la tutelle?***

Tout à fait, car je trouve que votre avis est proche des réalités rencontrées par les villes et communes wallonnes.

***Vous êtes donc un municipaliste convaincu, mais qui veut travailler main dans la main avec la Région wallonne?***

Absolument, car si les petites communes rurales ne pouvaient obtenir l'aide de la Région wallonne ou de la Communauté française pour mener à bien certains projets, ce serait financièrement impayable. Je reste cependant un municipaliste convaincu, qui défend les valeurs de l'autonomie communale, car je crois que la commune est le plus beau niveau de pouvoir, celui qui peut améliorer le quotidien des gens.

***Vous pensez que la recherche d'une bonne gouvernance est plus facile pour les petites communes rurales?***

Oui, parce que nous avons un effectif réduit et il est donc plus facile pour les membres du collège de suivre les dossiers. Ceci dit, je ne pense pas que la bonne gouvernance doive absolument passer par une série de textes de loi... Parce que cela renvoie également à une question de morale personnelle. Et malheureusement, il n'est pas possible de réformer la nature humaine. On peut, par contre, se doter de garde-fous pour éviter les dérapages.

***Vous pensez que la Région wallonne a son rôle à jouer en cette matière?***

Je pense que la Région peut aider parce qu'il est bon d'avoir un organe de contrôle extérieur. Mais il n'est pas inutile que la commune ait ses propres garde-fous. Cela évite bien des problèmes. Si vous avez des fonctionnaires compétents,

libres d'esprit, ils peuvent aussi vous mettre en garde contre certains risques. Et donc, à Chiny, nous faisons pleinement confiance à nos services.

***Des démarches ont été entreprises dans votre commune en matière de bonne***

***gouvernance?***

Depuis l'arrivée de la nouvelle majorité en 2006, on a procédé à des engagements, la commune souffrant de l'absence de niveaux 1. On a ainsi créé un service « marchés publics » qui veille au respect des normes en matière de rédaction des cahiers de charges, d'attribution de marchés. C'est avant tout la qualité des fonctionnaires qui entre ici en jeu.

***Cela correspond à votre vision de la GRH moderne?***

Le problème de la fonction publique locale, à mon avis, c'est que nous jugeons les gens sur leur diplôme. Or, certaines personnes extrêmement compétentes n'ont pas de titre requis. Pour une commune transfrontalière comme la mienne, il est parfois difficile de trouver les bonnes personnes à certains postes. Ce sont des éléments qui n'ont pas été pris en compte, je pense, lors des discussions autour de la RGB.